

PRÓLOGO

CORRER SEM DESTINO

Tenho um problema com as videoconferências. Privam-me de um dos atos profissionais mais importantes, ao obrigarem-me delicadamente a manter-me calada enquanto outra pessoa fala. Tenho o hábito incurável de interromper os outros, e esta simples característica deu-me bons resultados ao longo dos anos. As interrupções não são resultado de falta de cortesia, são um mero reflexo da velocidade da minha mente.

Ao longo de mais de vinte anos de experiência como oradora, costumo descrever o *Dia Alucinante*. A uma velocidade vertiginosamente cómica, faço uma paródia do que é o dia louco de uma pessoa superatarefada. Todos se surpreendem por conseguir falar tão depressa, mas, para mim, é apenas como se o meu ritmo interno estivesse a libertar-se.

Olhando para trás, compreendo que, como resultado de me mover tão rápido, tive dificuldade em determinar quantas atividades poderia realizar num só dia. Sempre senti o desejo de incluir mais coisas do que a lógica dita. Certa vez, numa época particularmente atarefada, queimei a parte interna do cotovelo num ferro de frisar o cabelo, porque, enquanto o utilizava, passei

a outra mão à volta dele para aplicar o rímel. Na mesma semana, torci um tornozelo e descobri que a parte superior das canadianas batia precisamente na queimadura, impedindo-me de caminhar. Fui obrigada a cancelar tudo, a remeter-me ao sofá e a parar. Ainda hoje me lembro da sensação boa que foi *desistir* e ficar sentada durante algum tempo.

Não fui, como podem constatar, feita para despender um minuto a pensar – nem para fazer sequer uma pausa durante o dia –, e *essa é a ironia da minha vida profissional*. Procuo e reverencio as janelas abertas de tempo, em grande medida porque as considero fugidias.

Mas preciso delas todos os dias. E os leitores também.

Nunca como agora a montanha-russa da atividade reativa nos deixou mais ofegantes. O tempo está sob ataque, e a força de trabalho global apresenta-se estafada. Há uma inscrição popular que descreve perfeitamente a nossa vida sobrecarregada, com tarefas múltiplas e viciada nos ecrãs: «I do not have ducks or a row. I have squirrels and they are at a rave»*.

A solução, tal como descobri, é uma coisa chamada espaço em branco – tempo livre ao longo do dia para pensar (e respirar, refletir, planear e criar). O termo deriva de olharmos para os espaços não preenchidos dos calendários de papel e compreendermos que aqueles pequenos quadrados brancos – as áreas do papel onde não existe tinta – eram a chave para adicionarmos fluidez, paz e uma criatividade surpreendente ao nosso dia.

* À letra, «Não tenho patos em fila indiana. Tenho esquilos num desvario.» «Patos em fila indiana» é uma frase idiomática que significa ter organização no trabalho. Já a frase «esquilos num desvario» remete para a forma caótica como estes animais se deslocam. (N. da T.)

No domínio do desenho gráfico, espaço em branco refere-se à área em branco na página. No domínio das vendas, significa uma parcela de mercado inexplorada. Na nossa empresa, definimo-lo como «tempo sem nenhuma tarefa». É aquele tempo sem agendamentos – longo ou breve, planeado ou improvisado – de que beneficiamos fazendo uma pausa estratégica nas atividades da vida. A ausência de espaços em branco – e a necessidade que temos deles – está por todo o lado. É a razão pela qual o esgotamento nos persegue constantemente e por que as pessoas de sucesso se esforçam por atingir o vértice das suas capacidades.

Quando as pessoas descobrem que os espaços em branco são possíveis, quase se pode ouvir um suspiro de alívio. É uma alegria vê-las a aderir a eles. Tenho tido o privilégio de partilhar as suas maravilhas com centenas de milhares de pessoas, em conversas íntimas, em *workshops* e nos maiores eventos mundiais de liderança. Os utilizadores dos espaços em branco enviam-me mensagens comoventes, dos Estados Unidos e da Alemanha à Austrália e até do Ruanda, dizendo-me que, também ali, as pessoas precisam de espaço mental – de *um minuto para pensar*. A nossa firma de consultoria nasceu há dez anos, quando as empresas-clientes começaram a pedir-nos que as ajudássemos a hierarquizar estes conceitos, e desde então temos trabalhado com marcas como Google, P&G, Vans, Sephora, Nike e Spotify.

Este livro é o resultado de muitos anos de ensinamentos e testes, incluindo inúmeras sondagens, pesquisas e observação. Aqui será possível aprender conceitos importantes, tais como medir os custos ocultos da azáfama e as quatro formas de utilizar a pausa estratégica (maneira de ter acesso ao espaço em

branco). Será possível escolher as ferramentas aplicáveis. Por exemplo, as perguntas da simplificação (que o ajudarão a libertar-se do desperdício e a recentrar o foco em qualquer altura); a ampulheta (que conduz suave e claramente através do processo de tomada de decisões para dizer sim ou não); e a lista amarela (que reduz drasticamente os *e-mails* e as interrupções).

Na Parte I, «A cultura da insaciabilidade», encontrarão o elemento perdido na nossa vida frenética que tornará o trabalho mais fácil e gratificante e as razões pelas quais não nos mantemos fiéis a esse elemento. Na Parte II, «O caminho para a pausa», apresento uma abordagem progressiva que ajuda a tomar conhecimento das forças que nos prendem à azáfama e os hábitos mentais necessários para se libertarem. E, na Parte III, «Os princípios da pausa e do pensamento estratégico», ganharão competência na utilização das ferramentas para melhorar o fluxo de trabalho, comunicações em equipa, reuniões, *e-mail*, cultura de empresa, bem como a vida para lá do trabalho.

Uma nota acerca das histórias que aparecem neste livro. As pessoas identificadas com o primeiro e o último nomes são pessoas com quem trabalhei, que entrevistei ou de quem ouvi falar e que aceitaram ser citadas. As que identifiquei apenas pelo nome próprio pediram que os pormenores fossem alterados por motivos de privacidade, ou são combinações de várias pessoas; no entanto, todos os elementos são verdadeiros.

Escrevi este livro para todas as pessoas demasiado ocupadas. Destina-se aos gestores que comem sentados à secretária; aos executivos que cancelam as férias anos consecutivos, porque não sabem saltar de um comboio em andamento sem se lesionarem; e destina-se aos pais e mães que empurram um baloiço com uma

das mãos enquanto com a outra respondem a *e-mails*, porque «é tudo muito importante».

Se se dedicarem ao espaço em branco, o trabalho será mais fácil. Encorajo-vos a explorarem este conteúdo em pares ou em equipa sempre que possível, pois acabarão por se tornar a maré que empurra todas as atarefadas embarcações.

Chegou a hora de mudar. No imediato, devemos recuperar a criatividade, derrotar a azáfama e desenvolver o nosso potencial, banindo os valores da idade da sobrecarga antes que eles nos esgotem. Somos o Wile E. Coyote, que caiu do precipício e está suspenso no ar. Ainda podemos lutar com unhas e dentes para regressar à segurança – mas já não por muito tempo.

Continuo a ter tendência para correr e trabalhar em excesso. Mas aprendi que é possível parar. Espero que cheguem à mesma conclusão. Enfrentem os vossos desafios e depois juntem-se a mim como guerreiros na luta contra a atividade incessante e as normas de trabalho que esmagam o espírito das pessoas boas. A minha esperança fervorosa é a de que as ideias e ferramentas apresentadas neste livro atuem sobre o vosso eu atarefado como uma toalha molhada e fria sobre uma testa febril. Se conseguir passar a mensagem corretamente, o caminho para alcançar este objetivo será acessível e amigável, transmitindo uma sensação de esperança sonante e persuasiva de haver outro modo de trabalhar.

Sinto-me muito feliz por vos ter aqui comigo.